



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO
FACULDADE DE ADMINISTRAÇÃO E CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

CARMEN MARIA THAUMATURGO COELHO FERNANDES

**A GESTÃO DE PESSOAS EM UMA STARTUP: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

**RIO DE JANEIRO - RJ
2018**

CARMEN MARIA THAUMATURGO COELHO FERNANDES

**A GESTÃO DE PESSOAS EM UMA STARTUP: UM ESTUDO DE CASO DE UMA
EMPRESA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Administração à Faculdade de Administração e Ciências Contábeis da Universidade Federal do Rio de Janeiro (FACC/UFRJ).

Orientadora: Vanessa Brulon Soares

**RIO DE JANEIRO - RJ
2018**

A GESTÃO DE PESSOAS EM UMA STARTUP: UM ESTUDO DE CASO DE UMA EMPRESA DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Resumo

As startups têm se destacado nos últimos anos como um modelo de negócios que traz inovações e grande impacto na economia do país. Porém, trata-se de uma estrutura organizacional que precisa lidar com recursos limitados e condições de incerteza. Por isso, ela precisa lidar com a sua gestão de pessoas de uma forma diferente. O objetivo deste trabalho é analisar como se dão os processos de gestão de pessoas em uma startup através de um estudo de caso de uma empresa carioca de inteligência artificial. Foram realizadas entrevistas com funcionários seguindo um roteiro semiestruturado e um documento foi disponibilizado sobre a metodologia de definição de metas utilizada pela empresa. Os dados foram analisados e categorizados segundo os cinco subsistemas de gestão de pessoas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento. Após a análise dos dados, podemos questionar se não seriam a tecnologia, sua estratégia, as oportunidades e os desafios do ambiente de negócios os fatores mais relevantes para o sucesso das startups desse ramo ao invés do seu quadro de funcionários, considerando a sua gestão de pessoas tão informal e pouco estruturada.

Palavras-chave: Gestão de Pessoas. Startups. Subsistemas de Gestão de Pessoas.

Lista de Quadros

Quadro 1 - Subcategorias de Gestão de Pessoas e Indicadores para análise.....	15
---	----

Sumário

1 – Introdução	1
1.1 – Objetivo Geral.....	2
1.2 – Objetivos Específicos.....	2
1.3 – Relevância da Pesquisa.....	3
2 – Referencial Teórico.....	4
2.1 – Definindo o Conceito de “Startup”	4
2.2 – A Área de Gestão de Pessoas e seus Subsistemas.....	6
2.2.1 – Subsistema de Provisão.....	8
2.2.2 – Subsistema de Aplicação.....	9
2.2.3 – Subsistema de Manutenção.....	10
2.2.4 – Subsistema de Desenvolvimento.....	11
2.2.5 – Subsistema de Monitoramento.....	12
2.3 – A Gestão de Pessoas em Startups.....	12
3 – Metodologia.....	13
4 – Estudo de Caso.....	16
4.1 – Perfil da Empresa.....	16
4.2 – Estrutura Organizacional.....	17
4.3 – Subsistemas de Gestão de Pessoas.....	19
4.3.1 – Subsistema de Provisão.....	19
4.3.2 – Subsistema de Aplicação.....	20
4.3.3 – Subsistema de Manutenção.....	22
4.3.4 – Subsistema de Desenvolvimento.....	26
4.3.5 – Subsistema de Monitoramento.....	27
5 – Conclusão.....	27
6 – Referências Bibliográficas.....	29
7 – Anexo.....	33

1 - INTRODUÇÃO

Houve um crescimento no número de novas empresas nos últimos anos, segundo dados do Sebrae (GEM, 2016). Embora também tenham ocorrido casos de empreendedorismo por oportunidade, a crise econômica enfrentada recentemente no Brasil fez crescer o chamado empreendedorismo por necessidade. Devido à recessão (iniciada em 2014), uma parcela maior de pessoas abriu uma empresa por falta de trabalho, e não por encontrar uma boa oportunidade de negócio.

Segundo dados de uma pesquisa realizada em 2016 pelo Sebrae em parceria com o Instituto Brasileiro de Qualidade e Produtividade (IBQP), a GEM (Global Entrepreneurship Monitor), que tem como objetivo avaliar o perfil do empreendedorismo de cada nação, o percentual de novas empresas no Brasil (com até 3,5 anos) criadas por necessidade subiu de 29% em 2014 para 43% em 2015, e se manteve praticamente estável em 2016. Os números são referentes a negócios registrados e empreendedores informais.

O principal desafio desses novos empreendimentos é o de fazer seu negócio prosperar. Segundo o Sebrae, 23% das empresas no Brasil fecham as portas nos dois primeiros anos (GEM, 2016).

De acordo com Silva (2017), considerando-se as diferentes formas de se fazer negócio, as startups se consolidaram como uma tendência empreendedora no que se refere a novos negócios. Elas desempenham um importante papel na melhoria das eficiências econômicas e são uma fonte significativa de muitas inovações (SILVA, 2017).

Segundo Figueira et al (2017), a startup é um modelo de negócios reconhecido por sua tendência de ser pequena, mas sempre buscando novidades. No entanto, o seu fator limitante seria a dificuldade de acesso a financiamentos, pois, por se tratar de um negócio inovador e por possuir um mercado incerto, não oferecem garantias aos investidores (FIGUEIRA et al., 2017).

De acordo com Cezarino et al (2014), em um mercado competitivo, as estratégias corporativas passam a ter seu foco no trabalhador para a realização de objetivos organizacionais, devido à capacidade humana de inovar e de pensar

diferente. Neste sentido, a gestão de pessoas passa a ser um fator de diferenciação em organizações de pequeno porte, pois é a responsável por manter e desenvolver os talentos dentro do quadro de funcionários da empresa (CEZARINO et al., 2014).

Segundo Nascimento (2017), uma startup, por possuir um modelo de negócios divergente de uma empresa convencional, precisa lidar com a gestão de pessoas de uma forma diferente e inovadora (NASCIMENTO, 2017). Segundo Figueira et al (2017), o ambiente de incerteza das startups, no qual o empreendedor precisa tomar decisões sem ter as informações adequadas ou completas sobre, por exemplo, a demanda do mercado por um produto ou serviço recém-criado, impacta a sua forma de gerenciamento, já que modelos tradicionais de gestão não se adequam a esse contexto (FIGUEIRA et al., 2017).

Como já mostrava a teoria contingencial em 1960, a eficácia não é alcançada seguindo um único e exclusivo modelo organizacional e seus processos se adaptam aos recursos e à estrutura da organização. Assim, considerando o cenário de inovação e de recursos limitados referentes às startups, será estudado como a gestão de pessoas tem sido realizada dentro de um modelo organizacional de uma startup.

Na literatura acadêmica, há artigos sobre a gestão de pessoas em empresas de pequeno porte (EX: CEZARINO et al, 2014; FERREIRA et al, 2009), porém ainda são poucos os estudos específicos sobre a gestão de pessoas em startups. Deste modo, busca-se responder à questão: Como se dão os processos de gestão de pessoas em uma startup de inteligência artificial, localizada na Zona Sul do Rio de Janeiro?

1.1 – Objetivo Geral

O objetivo deste trabalho é analisar como se dão os processos de gestão de pessoas em uma startup de inteligência artificial, localizada na Zona Sul do Rio de Janeiro.

1.2 – Objetivos Específicos

- a) Caracterizar uma startup;

- b) Descrever as principais funções e subsistemas da área de gestão de pessoas;
- c) Analisar os processos de gestão de pessoas dentro de uma startup.

1.3 – Relevância da Pesquisa

Devido ao contexto econômico brasileiro, há um crescimento no número de novas empresas. As startups têm se destacado nos últimos anos como um modelo de negócios que traz inovações e grande impacto na economia do país por terem gerado mais de R\$ 15 bilhões em faturamento e 53mil empregos diretos de 2012 a 2015 de acordo com uma pesquisa de 2016 da Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC). Porém, trata-se de uma estrutura organizacional que precisa lidar com recursos limitados e condições de incerteza.

A área de gestão de pessoas representa um fator determinante para o crescimento e o sucesso de uma empresa. Esta é uma atividade essencial para o alcance dos objetivos organizacionais, independentemente da área de atuação ou da estrutura da empresa.

As startups são um modelo de negócio relativamente novo. Por isso, o funcionamento dos processos de gestão de pessoas nesta estrutura organizacional ainda é um tema pouco explorado academicamente. Na literatura acadêmica, há artigos sobre a gestão de pessoas em empresas de pequeno porte, porém ainda são poucos os estudos específicos sobre a gestão de pessoas em startups.

Considerando o cenário de inovação e de recursos limitados referentes às startups e a importância da gestão de pessoas para o crescimento de uma empresa, este trabalho traz uma análise dos processos referentes à gestão de pessoas em uma startup carioca.

2 – REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 – DEFININDO O CONCEITO DE “STARTUP”

De acordo com Ramos (2015), a partir da década de 90, com a chegada da “bolha da internet”, houve uma aceleração do ritmo de crescimento de algumas empresas, devido, principalmente, às novas possibilidades de modelos digitais possibilitadas pela internet. Com isso, o termo startup foi se estabelecendo como uma nova abordagem empresarial (RAMOS, 2015).

Segundo Blank e Dorf (2012), uma startup é uma organização temporária que busca um modelo de negócio escalável, repetível e lucrativo (BLANK&DORF, 2012). Dessa forma, uma startup deve aprender a construir produtos, a avaliar a reação dos clientes e a avaliar o mercado e suas estratégias através de suas ideias empreendedoras (FIGUEIRA et al., 2017).

As startups, segundo Longhi (2011), são pequenas empresas que recebem pequenos financiamentos e investem em inovações para um determinado setor (geralmente em tecnologia), possuindo um alto crescimento já nos primeiros meses de existência devido a investimentos feitos por fundos de investimento especializados (LONGHI, 2011). É importante ressaltar que startups não são necessariamente somente empresas de tecnologia. O empreendedorismo na área da tecnologia é mais comum devido aos custos mais baixos relacionados à criação de uma empresa de software (FIGUEIRA et al, 2017).

De acordo com Silva (2013), a definição de startup está relacionada a três critérios: ser uma empresa de dimensão pequena ou média, estar nos primeiros estágios de desenvolvimento e possuir um elevado grau de inovação e risco (SILVA, 2013).

Porém, de acordo com o autor Eric Ries (2012), nem toda empresa em estágio inicial pode ser considerada uma startup. Ao abrir uma nova empresa que siga um modelo de negócios já existente, ou seja, no qual o modelo de precificação, cliente-alvo e produto já sejam conhecidos, esta não se trata de uma startup, pois seu sucesso depende apenas da sua execução, uma vez que não envolve alto grau de risco (RIES, 2012).

Segundo Silva (2017), as startups se consolidaram como uma tendência empreendedora em novos negócios. Estas organizações buscam oferecer um produto ou serviço inovador que traga novas formas de pensar, consumir ou agir (SILVA, 2017).

Segundo a Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC), em parceria com o Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), as startups incubadas geraram mais de R\$ 15 bilhões em faturamento e 53mil empregos diretos de 2012 até 2015. Essa pesquisa demonstra o impacto direto na economia do país que as startups possuem (ANPROTEC, SEBRAE 2016).

Porém, embora tenham grande impacto na economia, Silva (2017) aponta que as startups estão sujeitas a um rápido declínio. Isso ocorre devido a diversos fatores, como a não aceitação do produto pelo mercado e a falta de investimento para melhoria do produto ou serviço (SILVA, 2017).

É bastante comum a confusão entre pequenas empresas e startups.

Enquanto pequenas empresas se colocam de forma passiva em relação à demanda, com pouco foco no crescimento do negócio e menor ainda em inovação, startups trabalham para entender completamente a demanda de forma a alavancar rapidamente suas receitas e a entrega de valor percebido aos seus clientes e a sociedade. (RAMOS, 2015, p.7).

Segundo Blank e Dorf (201), a principal característica que diferencia uma startup de empresas tradicionais é o seu cenário de incerteza. Enquanto uma grande companhia, por exemplo, executa um modelo negócios onde os clientes, seus problemas e o produto são conhecidos, a startup opera uma busca por tal modelo, devido a sua constante preocupação com a inovação (BLANK&DORF, 2012).

Uma startup se diferencia de uma empresa tradicional por ser um negócio recém-criado e que está, portanto, em fase de desenvolvimento e de pesquisa no mercado (FIGUEIRA et al, 2017). Segundo Ries (2012), as startups ainda não conhecem seus clientes e seus produtos. Essas empresas não possuem um histórico operacional longo e estável e em um ambiente estático para lidar com as incertezas do mercado (RIES, 2012).

A gestão de pessoas de uma startup funciona de uma forma diferente por se tratar de um modelo de negócios divergente ao de uma empresa convencional (NASCIMENTO, 2017). Seu ambiente de incerteza impacta sua forma de gerenciamento, já que modelos tradicionais de gestão não se adequam a esse contexto (FIGUEIRA et al., 2017).

2.2 – A ÁREA DE GESTÃO DE PESSOAS E SEUS SUBSISTEMAS

A estratégia de gestão de pessoas tem grande impacto no sucesso de longo prazo das organizações (FABI et al., 2009). Segundo França (2010), a gestão de pessoas é a soma alinhada dos esforços humanos nas áreas estratégicas, de gerenciamento e de produção, buscando atingir os objetivos organizacionais e individuais (FRANÇA, 2010).

Segundo Roncon et al (2015), as atuais culturas organizacionais reconhecem a importância dos seus trabalhadores para o sucesso da empresa. O desempenho da organização em sua área de atuação depende do conhecimento dos seus funcionários e de sua capacidade e criatividade a serviço da empresa (RONCON et al., 2015).

De acordo com Souza (2017), mudanças socioeconômicas fizeram as organizações se atentarem mais aos seus funcionários, transformando a forma como lida com eles. O grande desenvolvimento tecnológico, a importância dada à produtividade e a globalização são alguns fatores que propiciaram essas transformações (SOUZA, 2017).

Com o competitivo mercado globalizado, as organizações passaram a considerar o talento e o conhecimento humano como fator de diferenciação (SOVIENSKI&STIGAR, 2008). Santos e Mariano (2012, p.4) apontam que “a era do conhecimento exigiu uma nova estratégia na relação com as pessoas dentro e fora da organização”.

Portanto, a área responsável por gerir pessoas passou a ser uma das funções centrais dentro das organizações, por conta dos inúmeros benefícios que traz à

empresa (SOUZA, 2017). “Todas as organizações vivem na busca incessante de novas formas de gerenciar o seu capital humano” (MELO et al., 2012, p.2).

Dessa forma, segundo Souza (2017), o trabalhador deixa de ser considerado apenas um recurso da organização, pois esta é uma forma impessoal de lidar com os seus funcionários. Para valorizá-los, passa-se a utilizar uma abordagem mais humanizada e a área começa a ser nomeada por muitos como Gestão de Pessoas (SOUZA, 2017).

Há sutis diferenças entre Recursos Humanos e Gestão de Pessoas. O setor de RH é responsável por questões administrativas relacionadas aos funcionários e funciona de forma mais mecanicista (SOVIENSKI&STIGAR, 2008). Com a maior preocupação em valorizar os seus trabalhadores, a gestão de pessoas busca investir no desenvolvimento intelectual e psicológico dos funcionários (SOUZA, 2017).

Os funcionários não são apenas técnicos ou recursos, são seres humanos dotados de uma série de atores, inteligência, razão, emoção, sentimentos, que precisam ser mais valorizados no seu todo, ou seja, de forma integral, holística. Esses funcionários, se vistos como parceiros, corresponsáveis pela empresa, terão maior produtividade e desenvolvimento, estarão preocupados e envolvidos com as metas, com os resultados, com os clientes, com a empresa, com os colegas de trabalho, com o próprio bem-estar social, pessoal e dos demais ao seu redor. (SOVIENSKI&STIGAR, 2008, p.59-60).

Segundo Souza (2017), o termo Gestão de Pessoas mudou o setor de Recursos Humanos, pois trouxe a noção do trabalhador como parceiro da empresa, e não como matéria prima, proporcionando uma visão mais humana sobre o empregado e incluindo-o nas ações e decisões da organização (SOUZA, 2017). Assim, a organização deve alinhar os indivíduos com os valores empresariais, buscando conciliar o objetivo organizacional com os objetivos individuais dos funcionários (SANTOS&MARIANO, 2012).

Segundo o autor Maximiano (2011, p.7), a gestão de pessoas tem como objetivos “encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita”. Assim, a área de Gestão de Pessoas necessita tanto desempenhar os papéis mais operacionais de Recursos Humanos (treinamento, seleção e remuneração, por exemplo) como também desenvolver um papel mais estratégico, promovendo um

clima organizacional positivo e estimulando as relações interpessoais, a fim de "humanizar as empresas" (SANTOS&MARIANO, 2012; SOVIENSKI&STIGAR, 2008).

Entende-se por gestão de pessoas um conjunto de estratégias, métodos, políticas e práticas definidas, que têm como principal objetivo administrar os comportamentos internos e potencializar o desenvolvimento da organização. A importância que a gestão de pessoas representa dentro das organizações está associada ao crescimento mútuo, tanto do funcionário quanto da organização, pois as pessoas que dentro da empresa receberem a oportunidade de progressão, conseqüentemente, estarão gerando, através do seu trabalho, resultados positivos e satisfatórios. (MOREIRA et al., 2017, p.2)

A área de gestão de pessoas se estabeleceu como uma atividade sistêmica subdividida em cinco subsistemas: provisão, aplicação, manutenção, desenvolvimento e monitoramento (BENZONI&VANALLE, 2001).

A seguir um breve resumo da função e das principais atividades dos cinco subsistemas da área de Gestão de Pessoas.

2.2.1 – Subsistema de Provisão

Segundo Moreira et al (2017), esse subsistema se refere aos processos de recrutamento, seleção e contratação, interna (entre os funcionários que trabalham na organização) e externa (buscar no mercado através de agências de empregos ou anúncios em jornais), dos funcionários. Inclui também pesquisas de mercado e a definição de quem irá trabalhar na empresa (MOREIRA et al., 2017).

Esse subsistema é, portanto, o responsável pela entrada de trabalhadores na organização (ÁVILA&STECCA, 2015). “São processos responsáveis pela busca de talentos, contribuindo para estratégia de pessoas dentro da organização” (FIRMO et al, 2017, p.194).

Depois da análise do mercado, segundo Moreira et al (2017), a empresa deve recrutar os melhores profissionais para suas vagas, aplicando técnicas e procedimentos para divulgação de suas oportunidades de emprego, visando atrair candidatos potencialmente qualificados e capazes de ocupar cargos da organização. Após recrutar os talentos, a empresa deve avaliar as habilidades dos mesmos na etapa de seleção, cujo objetivo é identificar, dentre as pessoas que possuíam os

requisitos mínimos, as que possuem o perfil mais adequado para a vaga em questão (MOREIRA et al., 2017).

O processo de seleção busca selecionar o melhor candidato para a vaga em aberto (ÁVILA&STECCA, 2015). Para isso, são utilizadas diferentes técnicas de seleção, como a entrevista (para coletar informações e conhecer o estilo de cada indivíduo), testes de conhecimento (sobre cultura geral, línguas ou conhecimentos técnicos específicos), testes psicológicos (para analisar traços do comportamento pessoal, social ou cognitivo) e testes de simulação ou dinâmicas de grupo (ÁVILA&STECCA, 2015; MOREIRA et al., 2017).

2.2.2 – Subsistema de Aplicação

Segundo Moreira et al (2017), as atividades de aplicação compreendem a análise de cargos, planejamento de carreira e avaliação de desempenho. Os processos de aplicação de pessoas abrangem as primeiras etapas na integração de novos membros na organização, pois trata do planejamento e da alocação das pessoas na organização (MOREIRA et al., 2017).

Segundo Ávila e Stecca (2015), a análise e descrição de cargos significa detalhar as exigências em termos de conhecimento, habilidades e capacidades para que seu ocupante possa desempenhá-la adequadamente. Seu objetivo é assegurar a coerência interna dos salários e definir os critérios que serão utilizados na avaliação de desempenho, pois esta levará em conta os pré-requisitos para seus ocupantes, o esforço exigido e a responsabilidade que lhe é inerente (ÁVILA&STECCA, 2015).

A avaliação de desempenho busca garantir que o ocupante do cargo esteja executando as tarefas pré-determinadas de acordo com os critérios estabelecidos pela empresa (BENZONI&VANALLE, 2001). Essa é uma ferramenta utilizada para analisar o desempenho individual ou de um grupo de funcionários de uma empresa (MOREIRA et al, 2017).

Segundo Firmo et al (2017), o desempenho de um funcionário deve ser acompanhado e avaliado periodicamente. Assim, a empresa poderá acompanhar e registrar o modo como ele tem realizado suas tarefas (FIRMO et al, 2017). O objetivo

da avaliação de desempenho é constatar os talentos existentes dentro da empresa, detectar problemas pessoais (como desmotivação, faltas e de ordem disciplinar) e identificar necessidades de treinamento e desenvolvimento (MOREIRA et al, 2017).

A Avaliação de Desempenho proporciona saber como está a produtividade e a qualidade dos funcionários dentro da organização. O processo de avaliação é fundamental para que a organização possa realinhar suas estruturas de pessoal, através do mapeamento humano existente (PIZOLOTTO, 2003, p.739).

O planejamento de carreira, de acordo com Benzoni e Vanalle (2001), visa o desenvolvimento do potencial do indivíduo, montando uma estrutura de ascensão profissional dentro da organização. O funcionário pode se especializar em uma área, seguindo uma estrutura de carreira em linha, ou transitar de uma área para outra, possibilitando o desenvolvimento multifuncional (BENZONI&VANALLE, 2001).

2.2.3 – Subsistema de Manutenção

Diz respeito às ações voltadas para a retenção dos funcionários, pois estuda os processos que buscam a satisfação e a motivação das pessoas (MOREIRA et al, 2017). Compreende as áreas de remuneração (administração de salários e benefícios sociais), higiene e segurança do trabalho, além de relações trabalhistas (horários e leis previstas na CLT e nos acordos sindicais) (BENZONI&VANALLE, 2001).

Segundo Moreira et al (2017), a administração de salários é um conjunto de normas e procedimentos que estabelecem estruturas de salários equitativas e justas na organização, além de salários competitivos em relação ao mercado. De acordo com as autoras, os planos de benefícios sociais proporcionam vantagens indiretas e complementam a remuneração dos funcionários, promovendo a satisfação e a motivação. Os benefícios podem ser constituídos de pagamentos financeiros indiretos, que incluem, por exemplo, saúde e segurança, férias, pensões, planos de educação e descontos em produtos da companhia (MOREIRA et al, 2017).

A higiene do trabalho corresponde às normas e procedimentos voltados à proteção da integridade física e mental do trabalhador, enquanto a segurança do trabalho são as medidas empregadas para a prevenção de acidentes (MOREIRA et al, 2017). Essas medidas são essenciais para aumentar a produtividade e diminuir

os índices de absenteísmo e rotatividade, garantindo maior satisfação e motivação dos funcionários e qualidade de vida no trabalho (FIRMO et al., 2017).

A qualidade de vida no trabalho é o conjunto de práticas adotadas para tornar o ambiente mais agradável e para garantir um bom clima organizacional (FIRMO et al., 2017; MOREIRA et al., 2017). Alguns fatores relacionados com o ambiente organizacional que contribuem para o aumento da qualidade de vida são: ergonomia, cores, iluminação, poluição sonora, aeração e temperatura, limpeza interna, odores, decoração e segurança (FIRMO et al., 2017).

2.2.4 – Subsistema de Desenvolvimento

Esse subsistema envolve os planejamentos e investimentos da empresa em Treinamento e Desenvolvimento de pessoal (BENZONI&VANALLE, 2001). Segundo Ávila e Stecca (2015), são inúmeras técnicas utilizadas como, por exemplo, cursos (presencial ou on-line), palestras, workshops e centros de desenvolvimento internos (educação ou universidade corporativa). Todos esses recursos são oferecidos aos profissionais visando expandir suas habilidades técnicas, emocionais e comportamentais para, assim, aumentar a produtividade, a rentabilidade e a motivação (ÁVILA&STECCA, 2015).

Segundo os autores Ávila e Stecca (2015), o treinamento pode ser definido como “um processo de assimilação cultural em curto prazo, que tem por finalidade repassar ou reciclar conhecimentos, habilidades, ou atitudes relacionados diretamente a execução da tarefa ou a otimização no trabalho” (ÁVILA&STECCA, 2015, p.44). Segundo Moreira et al. (2017), “o processo de treinamento tem como principal objetivo desenvolver o potencial dos funcionários, para aumentar o conhecimento na sua área” (MOREIRA et al., 2017, p.10).

O treinamento, portanto, corresponde a um processo sistêmico que promove a aquisição de habilidades, conhecimentos e atitudes para atender às exigências da função (ÁVILA&STECCA, 2015). Para Pizolotto (2003), trata-se de um “esforço dirigido no sentido de equipe com a finalidade de fazer com que essa equipe atinja os objetivos estabelecidos pela organização de forma eficaz e com baixos custos” (PIZOLOTTO, 2003, p.740).

O desenvolvimento envolve um processo de longo prazo que inclui o treinamento, o planejamento de carreira e outras experiências (ÁVILA&STECCA, 2015). Segundo Moreira et al. (2017), “o desenvolvimento é a interação com o treinamento, pois busca aprimorar os conhecimentos e habilidades das pessoas. Tem como objetivo desenvolver e otimizar as pessoas para o seu crescimento profissional” (MOREIRA et al., 2017, p.10).

2.2.5 – Subsistema de Monitoramento

O monitoramento corresponde às atividades de banco de dados, sistema de informação e auditoria de gestão de pessoas (BENZONI&VANALLE, 2001). Esse subsistema busca controlar e mensurar o desempenho individual e de cada setor (MOREIRA et al., 2017).

Os dados levantados são salvos em um banco de dados e são gerados indicadores de desempenho que serão utilizados pelos gestores para a tomada de decisões e planejamento organizacional (MOREIRA et al., 2017). A partir desses dados, é possível também definir o perfil sócio-econômico-cultural dos seus trabalhadores, assim como o nível de competências do seu quadro de funcionários (BENZONI&VANALLE, 2001).

2.3 – A GESTÃO DE PESSOAS EM STARTUPS

Startups enfrentam desafios quanto à gestão de pessoas por não possuírem um modelo de negócio convencional. A principal preocupação é encontrar profissionais com o perfil compatível com a cultura e a dinâmica da empresa, pois o ambiente de trabalho é muito instável e de alto risco (NASCIMENTO, 2017).

Segundo Tozetto (2015), ter um profissional apenas para a gestão de pessoas desde o início do negócio geralmente não é uma prioridade nas startups. Nesses casos, o próprio empreendedor realiza as funções referentes a essa área e, apenas quando a empresa aumenta seu quadro de funcionários, a gestão de pessoas passa a ser estruturada (TOZETTO, 2015).

Um dos principais problemas apontados por gestores de startups é a alta rotatividade. Isso ocorre devido às divergências entre as expectativas dos novos funcionários e a cultura da empresa (TOZETTO, 2015). Para isso, é importante definir as competências essenciais para os futuros profissionais, baseando-se nas necessidades do momento e futuras do negócio, além de esclarecer as características do ambiente de trabalho no momento da seleção (FREITAS, 2014).

O desafio da gestão de pessoas em startups é criar processos e procedimentos sem referências (FREITAS, 2014). É preciso organizar e estruturar as atividades de recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, programas de treinamento, remuneração, monitoramento e comunicação interna, funções importantes para o sucesso das startups, porém todos os subsistemas da área devem ser coerentes com as particularidades do negócio (RIES, 2012; TOZETTO, 2015).

A gestão de pessoas nas startups ainda é um tema pouco explorado na literatura acadêmica, uma vez que se trata de um modelo de negócios relativamente novo. Embora existam artigos sobre o funcionamento da gestão de pessoas em empresas de pequeno porte (EX: CEZARINO et al, 2014; FERREIRA et al, 2009), não há muitos estudos específicos sobre essa área segundo o contexto das startups.

3 – METODOLOGIA

Esta pesquisa foi realizada a partir de um estudo de caso, pois busca descrever uma situação de negócios real para analisar, no seu contexto organizacional específico, o funcionamento dos subsistemas descritos na teoria. A empresa analisada foi uma startup carioca de inteligência artificial e empreendedorismo, que será denominada Matrix nesse trabalho. A empresa foi escolhida por conta da acessibilidade e disponibilidade da equipe.

Trata-se de uma pesquisa exploratória, pois o objetivo é investigar e analisar informações para torná-la mais familiar (OLIVEIRA, 2011). Sua abordagem é

qualitativa, pois a coleta de dados foi realizada por meio de análise das particularidades da gestão de pessoas na startup Matrix (OLIVEIRA, 2011).

Os dados foram coletados através de entrevistas, que seguiram um roteiro semiestruturado (em Anexo), cujas perguntas tinham o objetivo de identificar as práticas e as particularidades da gestão de pessoas da empresa de acordo com os cinco subsistemas da área. As entrevistas foram feitas com pessoas das áreas administrativa, de tecnologia e de marketing e que possuíam, no mínimo, 6 meses na empresa. O critério do tempo na empresa foi utilizado, pois há alta rotatividade (principalmente entre desenvolvedores, que são contratados por projetos) e muitos da equipe tinham sido contratados recentemente no momento da pesquisa e, portanto, não tinham muito conhecimento sobre as práticas de gestão de pessoas da empresa.

A equipe possui, aproximadamente, 16 pessoas. Porém, deste grupo, 8 são desenvolvedores contratados por MEI (Microempreendedor Individual) como prestadores de serviço e trabalham na empresa apenas durante a realização dos projetos para os quais foram contratados. Portanto, não possuem tempo na empresa suficiente para analisar sua gestão de pessoas e não fazem parte de seu quadro fixo de funcionários. Por isso, foram entrevistadas 7 pessoas: uma das gestoras e co-fundadora da empresa, 2 funcionários por CLT, o desenvolvedor com mais tempo na equipe e 3 estagiários. Para determinar quais seriam os entrevistados, foi utilizada a técnica de amostragem não probabilística conhecida como *Snowball* ou “Bola de Neve”, na qual os participantes iniciais indicam novos participantes e assim sucessivamente (BALDIN&MUNHOZ, 2011).

Não foi permitida a observação do ambiente de trabalho como método de pesquisa, mas foi disponibilizado, como fonte de dados para o estudo, um documento da empresa que descreve a metodologia de gestão OKR, método utilizado para definição de metas e para avaliação de desempenho das equipes. O documento tem 11 páginas e é dividido em 6 tópicos que explicam o funcionamento e o objetivo dessa metodologia e como definir e avaliar indicadores e métricas.

Os dados coletados foram analisados a partir dos cinco subsistemas de gestão de pessoas descritos no Referencial Teórico. Para isso, foi utilizado o método

de análise de conteúdo, pois os dados coletados foram codificados de acordo com as categorias de gestão de pessoas (VERGARA, 2003).

As categorias e os indicadores utilizados para a análise de dados estão detalhados no quadro a seguir:

Quadro 1: Subcategorias de Gestão de Pessoas e Indicadores para análise

Subcategorias de Gestão de Pessoas	Descrição das atividades	Indicadores utilizados para analisar os dados
Provisão	Recrutamento e Seleção.	Práticas utilizadas pela empresa para recrutar e selecionar novos funcionários.
Aplicação	Análise de cargos e salários, plano de carreira e avaliação de desempenho.	Estrutura de cargos, métodos de avaliação de desempenho e incentivos dados para o crescimento profissional do funcionário dentro da organização.
Manutenção	Remuneração, benefícios, higiene e segurança do trabalho e relações trabalhistas.	Benefícios oferecidos, mecanismos e práticas utilizados para aumentar a satisfação do funcionário, contratados de trabalho.
Desenvolvimento	Treinamento e Desenvolvimento.	Programas de treinamento e desenvolvimento oferecidos.
Monitoramento	Banco de dados, sistema de informação e auditoria de gestão de pessoas.	Armazenamento de dados referentes à gestão de pessoas.

Fonte: Elaboração própria, com base nos dados de Benzoni&Vanelle (2001).

4 – ESTUDO DE CASO

4.1 – PERFIL DA EMPRESA

Segundo um documento sobre o perfil da empresa, a Matrix é um Laboratório de Inteligência Artificial e tecnologia Blockchain, Venture Builder, Desenvolvedora e Aceleradora de Startups. Ela foi fundada em abril de 2017, com o propósito de “colaborar com pessoas e empresas para desenvolver e empreender soluções inovadoras que transformam positivamente a sociedade” (Histórico da Empresa, 2018).

A Matrix tem como objetivo orientar estrategicamente empreendedores, auxiliando no processo de amadurecimento de empreendimentos e subsequente transformação de startups inovadoras em negócios de sucesso. Os empreendedores têm acesso a todo o ecossistema da Matrix, contemplando as trilhas compartilhadas como, por exemplo, palestras, workshops, sabatinas de pitch e apresentação a investidores, além das trilhas individuais, consistindo nas mentorias e consultorias que vão orientar o desenvolvimento de cada empresa (Histórico da Empresa, 2018).

A Matrix trabalha com base no conceito de empreendedorismo fullstack, isto é, “a integração das competências tecnológicas, jurídica, financeira, de gestão estratégica e marketing” (Histórico da Empresa, 2018). A Matrix busca transmitir esse conhecimento para seus empreendedores e apoiá-los na execução e desenvolvimento das suas startups (Histórico da Empresa, 2018).

De acordo com o documento, a empresa oferece suporte gerencial e tecnológico, infraestrutura e capacitação para aprimorar o desempenho da startup e aumentar as suas chances de êxito. Além disso, ele ressalta que o ambiente da inovação também se torna propício para o sucesso do empreendimento, uma vez que o espaço é compartilhado por um total de 25 startups, facilitando a troca de ideias e conexão entre estas. “A Matrix preza por construir um ecossistema no qual sinergias entre as empresas aceleradoras viabilizem oportunidades de negócios” (Histórico da Empresa, 2018). Atualmente, as 25 startups do portfólio da Matrix estão distribuídas em seis verticais: EduTech, MediaTech, RetailTech, HealthTech, FinTech e LegalTech (Histórico da Empresa, 2018).

O seu diferencial é a capacidade de injeção tecnológica nas startups pertencentes à rede da empresa:

Algoritmos, Inteligência Artificial, tecnologia Blockchain, plataformas, aplicativos, software com base em diversas linguagens de programação e funcionalidades desenvolvidas sob medida, sejam simples ou sofisticadas, são produzidas pela Matrix e se consolidam como vantagens competitivas que cada empreendimento membro do Programa de Aceleração da Matrix tem acesso (Histórico da Empresa, 2018).

Além do desenvolvimento de startups, a empresa oferece, a preços acessíveis, cursos abertos para quem tiver interesse nos temas de empreendedorismo e Inteligência Artificial. Uma vez que o uso do Blockchain e de novas tecnologias e plataformas de gestão ainda é muito recente no Brasil, a Matrix busca capacitar profissionais para essa nova realidade (Histórico da Empresa, 2018).

4.2 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

A Matrix possui as seguintes áreas: tecnologia (desenvolvimento de produtos e projetos relacionados com Blockchain, Inteligência Artificial e Health Tech), administrativo/financeiro (responsabilidades financeiras da empresa, gerencia contratos, a limpeza e a recepção) e marketing (divulgação dos cursos e eventos da empresa e gerenciamento dos canais de comunicação). Cada área é administrada por um dos co-fundadores da empresa. Há ainda um responsável pela consultoria oferecida pela startup.

Não há um setor responsável apenas pela gestão de pessoas. O gestor de cada área é responsável pela contratação e gerenciamento de suas próprias equipes.

A Matrix contava, no momento da pesquisa, com uma equipe de, aproximadamente, 16 pessoas, incluindo funcionários de CLT, desenvolvedores e estagiários. Deste grupo, apenas 4 são funcionários contratados com carteira assinada, segundo o regime de CLT. Os cargos são: recepcionista, auxiliar de serviços gerais, analista e assistente administrativos.

Os desenvolvedores são contratados através de Pessoa Jurídica, ou seja, eles possuem cadastro de MEI (Microempreendedor Individual) e são contratados para prestar serviços em projetos na empresa. Com isso, há alta rotatividade entre

os desenvolvedores, já que a contratação é por um tempo determinado, podendo ser renovado no final do período.

De acordo com o Entrevistado 1, “a contratação por MEI é uma tendência em startups”, principalmente nas empresas da área de tecnologia, que demandam conhecimentos mais técnicos e específicos. Essa forma de contratar pode ser mais estratégica para a empresa.

Acho que a contratação por MEI é mais estratégica para a empresa, porque a mão de obra de tecnologia é mais cara e, ao contratar sem a CLT, a empresa não paga impostos e pode aumentar o salário pago aos desenvolvedores (Entrevistado 4).

Os entrevistados apontaram que há grande rotatividade na empresa entre os estagiários e os desenvolvedores. Os principais motivos indicados para isso foram o tipo de contrato por prestação de serviço em tecnologia, pois “os desenvolvedores são contratados por projeto (mais ou menos como Freelancer)” (Entrevistado 4) e o valor baixo da bolsa auxílio dos estagiários. A rotatividade nos cargos por carteira assinada é baixa, pois estas posições são relativamente recentes, uma vez que eram utilizados contratos de trabalho fora do padrão estabelecido pela CLT.

A Matrix privilegia uma estrutura organizacional mais linear e menos hierarquizada.

Não há muito hierarquia. A empresa privilegia uma estrutura mais linear. Assim, todos trabalham juntos, em conjunto, para resolver os problemas que surgem. Isso facilita a comunicação entre todos da empresa e possibilita um maior contato dos estagiários com os CEO's. Uma estrutura menos hierarquizada torna os processos e o planejamento mais ágeis (Entrevistado 1).

A empresa busca utilizar ferramentas inovadoras de gestão para otimizar o trabalho e tornar os processos mais ágeis. Podemos citar, por exemplo, o Slack (plataforma online para comunicação interna), GMPE (ferramenta de gerenciamento totalmente online e integrado que auxilia em diversos processos administrativos, como financeiro, cadastros, atendimento aos clientes, entre outros), Trello (plataforma online para gerenciar projetos), Wunderlist (aplicativo de gerenciamento de tarefas baseado em nuvem) e o Google Drive (armazenamento em nuvem de arquivos e documentos). São priorizadas, portanto, ferramentas e sistemas de

gestão compartilhada, que possibilitem que todos acompanham os processos e tenham acesso às informações.

4.3 – SUBSISTEMAS DE GESTÃO DE PESSOAS

4.3.1 – Subsistema de Provisão

Esse subsistema abrange os processos de recrutamento e seleção e inclui pesquisas de mercado e a definição de quem irá trabalhar na organização (MOREIRA et al., 2017). Porém, não há na Matrix um procedimento padrão para toda a empresa, já que cada gestor é responsável pelo recrutamento e seleção dos seus funcionários e estagiários.

Quanto às pesquisas de mercado, a empresa busca aprender e incorporar tendências e práticas de gestão em startups que são referência mundialmente, principalmente no cenário tecnológico. Este fenômeno é conhecido como Isomorfismo Institucional Mimético e foi estudado pela Teoria Institucional nos anos 80 (DIMAGGIO&POWELL, 2005). Segundo DiMaggio e Powell (2005), isso ocorre quando uma organização que se destaca passa a influenciar as demais em suas práticas e, com isso, as empresas começam a adotar valores e práticas semelhantes.

O processo de recrutamento de estagiários é feito através da divulgação das vagas nas redes sociais (Facebook, Instagram e LinkedIn) e por parcerias com universidades. O processo de seleção consiste em uma entrevista mais informal (não estruturada), onde o gestor busca conhecer as experiências e as motivações dos candidatos.

Durante a seleção, é feita uma entrevista mais informal. Nas entrevistas, buscamos conhecer as experiências e motivações dos candidatos. Para nós, os principais critérios para escolha de um novo estagiário/funcionário são a motivação, o propósito de trabalho e o espírito inovador. O trabalho na startup envolve muita inovação e espírito empreendedor e é importante que a pessoa esteja alinhada com isso (Entrevistado 1).

O processo com os desenvolvedores é feito, geralmente, por indicação. Além disso, em comunidades online de programadores e desenvolvedores e em eventos

de tecnologia e empreendedorismo, os gestores entram em contato com profissionais que tenham interesse de participar de projetos da startup. Depois são realizadas entrevistas (online e presenciais) com os interessados. Durante as entrevistas com os desenvolvedores foi apontado que:

Em eventos de tecnologia e empreendedorismo, um dos fundadores da empresa apresenta a organização e entra em contato com novos profissionais para ingressar em projetos na startup. Depois são feitas entrevistas. O gestor conversa com os candidatos para entender os seus gostos e encaixá-los nos projetos que terão mais afinidade com o seu perfil. O importante é ter vontade de aprender (Entrevistado 4).

Para os demais cargos, o processo também é realizado por indicação. Interessados também podem entrar em contato por email ou mandar currículo através do site da empresa.

Das técnicas de seleção apontadas pelos autores Ávila e Stecca (2015), apenas a entrevista é utilizada pelos gestores. Uma vez que não é feita uma ampla divulgação das vagas, privilegiando a indicação, são poucos candidatos e, por isso, a empresa opta apenas por um método.

4.3.2 – Subsistema de Aplicação

Como indicado por Moreira et al (2017), o subsistema de aplicação compreende a análise de cargos, planejamento de carreira e avaliação de desempenho. Considerando o caso da Matrix, essa é uma das categorias de gestão de pessoas que mais carece de desenvolvimento, pois ainda não há uma estrutura de cargos bem definida e, embora a gestora reconheça a importância do funcionário se desenvolver junto com a empresa, não há incentivos formais para o crescimento profissional do trabalhador dentro da organização.

Na empresa Matrix, os cargos são relativamente recentes e a descrição das suas responsabilidades ainda está em desenvolvimento. Portanto, a empresa não possui um plano de carreira estruturado. Os cargos mais operacionais são os que têm mais chances de serem promovidos para cargos administrativos.

A Matrix avalia o desempenho da equipe como um todo, mas não de cada funcionário individualmente. Um dos métodos de avaliação aplicados é o OKR

(Objectives and Key Results, que significa “objetivos e resultados-chave”), muito utilizado por diversas empresas no Vale do Silício.

Segundo o documento da empresa, OKR é uma metodologia de gestão voltada ao cumprimento de objetivos para atingir melhores resultados por meio da administração estruturada de metas. Trata-se de um “conjunto de objetivos inter-relacionados que vão contribuir para os objetivos macro de uma organização” (Metodologia OKR, 2018).

De acordo com este documento, as metas definidas devem ser bem objetivas, os indicadores devem ser fáceis de mensurar e os prazos devem ser razoavelmente curtos (metas trimestrais). Além disso, o ideal é que o processo de elaboração de objetivos seja realizado junto com os funcionários e que as metas definidas sejam disponíveis para todos (Metodologia OKR, 2018).

Não há uma avaliação de desempenho individual. Mas aplicamos o sistema OKR, metodologia que define metas para a equipe e cada um é responsável por uma das metas do OKR. É feita uma avaliação dos indicadores da equipe e, a cada reunião, as metas são avaliadas, definidas e, caso alguma não tenha sido alcançada, é discutido o que aconteceu e o que precisa mudar (Entrevistado 1).

OKRs dependem de uma inclinação real da empresa em ver os seus resultados na prática. Mas, para que isso aconteça, a cultura organizacional da companhia deve contemplar tal modelo de gestão. Quando a metodologia estiver fortalecida na cultura da empresa e as equipes estiverem envolvidas, será mais eficaz estabelecer períodos mais extensos para estas avaliações. Após estabelecidos os objetivos coletivos, restringe-se um pouco o âmbito das atividades para cada profissional. Assim, dentro do objetivo macro, serão desmembrados diversos objetivos micro, a serem realizados de forma individualizada (Metodologia OKR, 2018).

O uso da metodologia OKR, uma técnica utilizada por outras startups do Vale do Silício, como o Google, é mais um exemplo do Isomorfismo Institucional Mimético. A busca por práticas de gestão adotadas por empresas que são consideradas como modelo é recorrente por parte dos gestores como forma de aprimorar seus processos.

4.3.3 – Subsistema de Manutenção

Trata-se das práticas voltadas para aumentar a satisfação e a motivação dos funcionários e compreende as áreas de remuneração (administração de salários e benefícios sociais), higiene e segurança do trabalho, além de relações trabalhistas (horários e leis previstas na CLT e nos acordos sindicais) (BENZONI&VANALLE, 2001).

A Matrix não possui um plano de cargos e salários. O financeiro é responsável por definir os salários com o auxílio do especialista de cada área. Para os cargos de CLT, o salário é definido pelo piso salarial determinado pelo sindicato. No caso dos desenvolvedores, a remuneração varia com o tempo de serviço estabelecido pelo contrato.

Porém, não há uma tabela ou um padrão a seguir de acordo com a descrição de cargos. Como mostrado por Moreira et al (2017), a administração de salários busca estabelecer estruturas de salários equitativas e justas na organização e, segundo Ávila e Stecca (2015), a análise e descrição de cargos tem o objetivo de assegurar a coerência interna dos salários, considerando os pré-requisitos, o esforço exigido e a responsabilidade referentes à função. Com isso, devido à falta de uma administração de cargos e salários mais estruturada, há grande diferença de salários entre pessoas na mesma posição.

Não há uma tabela ou um padrão a seguir. Há grande discrepância de salários e isso é bem comum principalmente entre os estagiários, porque cada um recebe um valor de bolsa auxílio diferente (Entrevistado 3).

Quanto à política de benefícios, o único oferecido é o vale transporte. Porém, os desenvolvedores não têm direito a isso por possuírem contrato de prestação de serviço.

Não há mecanismos formais de avaliação e manutenção da qualidade de vida no trabalho e do clima organizacional. A verificação do bem-estar de cada um e as condições do ambiente de trabalho é feita pessoalmente pelo gestor da área. “Tudo é mais pessoal. O gestor se preocupa com as condições no ambiente de trabalho diretamente. Ele verifica, por exemplo, com cada pessoa se ela está se sentindo confortável” (Entrevistado 4).

Quanto ao clima organizacional, alguns entrevistados apontaram conflitos entre os gestores, mas poucos conflitos entre os membros da equipe: “Controlam os conflitos entre os funcionários, mas não na chefia (entre os gestores)” (Entrevistado 3).

Além disso, foram mencionados problemas na comunicação, que causam divergências entre alguns funcionários, atrapalhando a produtividade: “A comunicação é péssima. Um não sabia que ação o outro estava fazendo e isso prejudicava o andamento e a produtividade da empresa” (Entrevistado 6).

Para aumentar a satisfação dos funcionários, a startup oferece um horário flexível e a possibilidade de Home Office. Em relação aos desenvolvedores, o gestor de tecnologia se preocupa em alocar cada profissional em projetos nos quais ele terá mais afinidade para motivá-los.

O incentivo aos funcionários é feito verbalmente - o gestor busca conversar e motivar os funcionários, criando uma relação mais próxima com eles. Tenho facilidade de discutir termos e condições com o gestor, pois o diálogo com ele é fácil. Além disso, têm as bonificações oferecidas por tarefas a mais que você assume e a flexibilidade de horários (Entrevistado 3).

A flexibilidade, a autonomia e a liberdade para opinar nos projetos e expor ideias foram alguns dos motivos apresentados para se sentirem motivados no trabalho. “O ambiente me dá muita liberdade para opinar nos projetos e expor minhas ideias, o que favorece o aprendizado. A empresa dá muita autonomia” (Entrevistado 3). Também foi apontada a possibilidade de participar dos cursos da empresa como um ponto positivo. “O trabalho é bastante flexível e podemos participar dos eventos e cursos proporcionados pela empresa de forma gratuita” (Entrevistado 7).

Tenho mais liberdade e oportunidades para criar os produtos e isso faz muita diferença para tecnologia, porque posso escolher as ferramentas e tecnologias para desenvolver o meu trabalho. O salário dos desenvolvedores é um atrativo também (Entrevistado 4).

O ponto positivo de trabalhar na startup é a flexibilidade de trabalho, porque eu conseguia trabalhar de casa ou compensar o meu horário em outro dia em períodos que tivessem provas ou trabalhos na faculdade. O networking também era positivo, porque podia interagir e me conectar com as outras startups que faziam parte da incubadora (Entrevistado 6).

O documento da empresa que explica a metodologia OKR confirma a autonomia dada aos funcionários como uma vantagem.

Esse é um valor altamente relevante dentro dos OKRs. Por meio dele as equipes trabalham de maneira mais objetiva, pois recebem informações e orientações claras e que dão margem a uma maior autonomia, desde que os objetivos, individuais e coletivos, sempre sejam buscados. Empresas como a Google são exemplo de valorização da autonomia, chegando ao ponto de permitir que seus funcionários dediquem 20% do seu tempo a projetos que eles próprios julguem relevantes (Metodologia OKR, 2018).

Já os pontos negativos apontados são a remuneração baixa e problemas na comunicação e na burocracia.

A remuneração é péssima e há muitos problemas na parte burocrática. Por não ter alguém para lidar apenas com a gestão de pessoas, eu esperei muito tempo para conseguir que eles gerassem o meu contrato de estágio. A comunicação também era um ponto problemático, porque não tínhamos muita noção de quais eram as tarefas e funções dos outros setores (Entrevistado 7).

A ausência de um setor responsável apenas pela gestão de pessoas foi ressaltada pelos entrevistados como outro ponto a melhorar, pois é importante ter um feedback dos funcionários. “As pessoas são uma parte muito importante da empresa porque são a alma do lugar e é importante entender como eles se sentem para que fiquem motivados e satisfeitos” (Entrevistado 3).

Não há alguém que avalie o trabalho dos funcionários e, por isso, há conflitos quando alguém é chamado a atenção. [...] Primeiro, tem que criar um setor para a gestão de pessoas. É importante que tenha alguém que escute os funcionários para resolver os conflitos e para conciliar o ambiente e o clima organizacional (Entrevistado 2).

Precisa melhorar em relação aos benefícios e remuneração que a empresa oferece aos estagiários e aos funcionários. O relacionamento interpessoal é problemático, pois o egocentrismo fazia com que alguns tratassem outros funcionários de cargos inferiores com tom de superioridade. Precisa melhorar a organização dos setores e cargos da empresa e a comunicação entre os funcionários (Entrevistado 6).

É muito importante criar o quanto antes uma área para lidar apenas com a gestão de pessoas. Assim vão poder lidar melhor com a burocracia, além de criar um sistema de remuneração mais atrativo. Acho que estruturar melhor o organograma da empresa melhorará a comunicação interna (Entrevistado 7).

Quanto às questões trabalhistas, há uma tendência a flexibilizar os vínculos empregatícios com os contratos por MEI e outros contratos de trabalho fora do padrão da CLT. Embora garanta salários mais atrativos, no caso dos desenvolvedores, isso não oferece as garantias definidas por lei para o trabalhador.

Como apontado por Faissal et al (2015, p.23):

A carteira de trabalho era o símbolo da integridade do trabalhador. Esse “ícone”, gerado na era Vargas, vem, gradativamente, sendo substituído por contratos de prestação de serviços, registros de autônomos, acordos amigáveis, promessas verbais.

Segundo os autores, esse novo contrato moral de trabalho privilegia a ética e a flexibilidade e destaca a importância humana na organização, ao contrário do modelo tradicional do contrato formal, no qual as pessoas são tratadas como números e o foco é a realização das tarefas (FAISSAL et al, 2015). Porém, segundo as autoras Azevedo e Tonelli (2014), os trabalhadores são os mais prejudicados com esses novos contratos de trabalho.

Podemos dizer que existe um descompasso dentro do contexto brasileiro entre as relações de trabalho atuais e o ambiente no qual elas estão inseridas. A sociedade brasileira e a legislação trabalhista estão estruturadas com base nas relações de trabalho formais. Isso faz com que os trabalhadores fora desse sistema normalmente fiquem sem acesso a uma série de garantias e benefícios e ao sistema de seguridade social. [...] Ressaltamos que os trabalhadores são o elo mais frágil desse contexto, devido ao fato de individualmente possuírem menos recursos para maximizar os aspectos positivos e minimizar os aspectos negativos associados aos contratos de trabalho que diferem dos tradicionais (AZEVEDO&TONELLI, 2014, p.215).

Como apontado por um dos entrevistados, “a gestão de pessoas parte mais da relação entre cada pessoa de lá do que de uma filosofia da empresa” (Entrevistado 3). Isso se reflete em todos os subsistemas de gestão de pessoas da Matrix, principalmente na categoria de manutenção, pois os modelos de contrato, as condições de remuneração e a avaliação da qualidade de vida no trabalho são feitas de forma informal através de conversas com os responsáveis por cada área. Embora estimulem uma relação mais próxima e pessoal com os gestores em comparação a outras empresas mais tradicionais, a ausência de processos formais para a gestão de pessoas leva a diversos problemas de comunicação interna e insatisfação dos funcionários.

Uma gestão de pessoas tão embrionária nos faz questionar a real importância dada aos funcionários nesse contexto específico. Os gestores lidam com os funcionários de forma muito simplista, remetendo à Abordagem Clássica da Administração, no qual o foco era a produção e o funcionário ficava em segundo plano (MAXIMIANO, 2011).

4.3.4 – Subsistema de Desenvolvimento

Esse subsistema os programas de Treinamento e Desenvolvimento de pessoal (BENZONI&VANALLE, 2001). A Matrix não oferece programas de treinamento regulares aos funcionários, porém alguns trabalhadores foram convidados para participar de um programa de desenvolvimento pessoal e liderança que ocorre anualmente em São Paulo. Além disso, a empresa oferece cursos sobre empreendedorismo, inteligência artificial e tecnologia Blockchain abertos para o público e os funcionários e membros da equipe podem participar dessas palestras e workshops de forma gratuita.

Segundo o Entrevistado 1, o importante é criar um ambiente de inovação para agilizar e estimular o processo de aprendizado. Estar próximo de outras pessoas que gostam e entendem de tecnologia em um ambiente agradável estimula a troca de informações (Entrevistado 1).

Embora esse modelo funcione para a área de tecnologia, os membros das equipes de comunicação e marketing não possuem um ambiente de mentoria que possibilite o aprendizado por não haver outros profissionais da mesma área acompanhando o andamento do trabalho.

Eu gostaria de ter tido alguém mais focado em marketing para me orientar, ao invés de alguém que fazia várias tarefas ao mesmo tempo e que não estava sempre no escritório. Teria aprendido mais e me sentiria mais motivada se tivesse alguém acompanhando melhor o meu trabalho (Entrevistado 5).

Os setores são muito mal divididos [...] Eu trabalhava em projetos de design e recebia orientação de pessoas que não eram dessa área e isso era um pouco problemático (Entrevistado 6).

Como dito por Moreira et al (2017), o objetivo desse subsistema é desenvolver e otimizar as pessoas para o seu crescimento profissional. Porém, como não há incentivos formais na empresa para o crescimento do funcionário dentro da organização, há pouco investimento no seu desenvolvimento.

4.3.5 - Subsistema de Monitoramento

Esse subsistema busca controlar e mensurar o desempenho individual e de cada setor, através de bancos de dados e sistemas de informações referentes à gestão de pessoas (MOREIRA et al., 2017). Na Matrix, apenas as informações básicas dos funcionários e membros da equipe são registrados no GMPE. Currículos, contratos e demais documentos ficam armazenados em pastas no Google Drive. A área administrativa/financeira é a responsável pela organização desses dados.

Não são armazenados dados referentes ao desempenho dos funcionários. Dessa forma, não há auditoria ou análise de indicadores de gestão de pessoas. Segundo Moreira et al (2017), os indicadores de desempenho são importantes para a tomada de decisões e planejamento organizacional. Com isso, o fato de a Matrix não ter um controle sobre as competências e rendimentos do seu quadro de funcionários, levanta o questionamento quanto à relevância dada às pessoas nos processos decisórios da organização e no planejamento estratégico. Novamente, isso faz referência à Abordagem Clássica, já que a tecnologia é colocada em primeiro plano (MAXIMIANO, 2011).

5 – CONCLUSÃO

Startup é um modelo de negócio novo que busca oferecer um produto e/ou serviço inovador e, portanto, lida com um cenário de extrema incerteza e alto risco. Por não possuir uma estrutura organizacional similar a de uma empresa convencional, deve buscar novas formas de gerenciamento, o que se reflete na gestão de pessoas.

Assim como muitas startups e empresas de pequeno porte, a Matrix não possui um setor responsável apenas pela gestão de pessoas. O gestor de cada área (financeiro, tecnologia e marketing) realiza os processos dos subsistemas de provisão, aplicação e manutenção referentes aos próprios funcionários.

A empresa possui uma estrutura organizacional mais linear e menos hierarquizada. Apesar disso e do uso de ferramentas de gestão que possibilitem o acesso às informações, foram apontados muitos problemas referentes à comunicação interna. Um maior envolvimento dos funcionários em processos de decisão seria uma forma de melhorar a comunicação entre todos os níveis e setores da organização, além de uma melhor estruturação do seu organograma.

Como em muitas empresas que não possuem um setor de gestão de pessoas estruturado, a Matrix apresenta alta rotatividade, principalmente entre estagiários e desenvolvedores. Porém, temos, neste caso, um regime de contratação de trabalhadores que não gera vínculos empregatícios através do contrato por MEI. Esse tipo de contratação, embora garanta salários mais altos para os profissionais por não deduzir impostos ou encargos, não oferece qualquer benefício ou garantia referente à legislação trabalhista.

Muitos entrevistados citaram a autonomia e flexibilidade oferecidas pela empresa como pontos positivos do trabalho na startup. A possibilidade de Home Office e de organizar seus próprios horários com mais liberdade foram apontados como motivadores. Além disso, a relação mais próxima com o gestor da área em que atua facilita o diálogo e a definição de termos e condições de trabalho. Por outro lado, a remuneração foi um ponto negativo, além de problemas na comunicação interna e em termos de burocracia referente à gestão de pessoas.

Embora muitos teóricos defendam a valorização das pessoas dentro da organização como fator de diferenciação, esse estudo de caso traz o questionamento sobre a importância das pessoas em startups e se não seriam outros fatores mais relevantes para o sucesso dessas empresas, como a tecnologia, sua estratégia, as oportunidades e os desafios do ambiente de negócios. Com um modelo de gestão de pessoas tão embrionário, as práticas adotadas pela Matrix colocam os trabalhadores como secundários para alcançar seus objetivos organizacionais, seguindo uma abordagem que remete às Teorias Clássicas da Administração, nas quais o foco era o desempenho dos recursos e processos da empresa e de outras organizações.

A Matrix estuda como estruturar um setor para gestão de pessoas para que possa crescer de forma sustentável, orientando melhor sua equipe na busca dos resultados esperados. Criar processos e procedimentos para essa área é importante para que a empresa tenha um feedback melhor de seus funcionários e busque mecanismos que promovam o desenvolvimento e o crescimento profissional do trabalhador dentro da organização, tornando-os mais motivados e satisfeitos.

Para futuras pesquisas acadêmicas, sugere-se estudar como a gestão de pessoas é realizada em startups de outros ramos de atuação. Também será interessante explorar melhor como os gestores de outras startups de tecnologia lidam com os seus funcionários. Assim, será possível avaliar se, nesse novo cenário, há uma tendência de colocar a tecnologia em primeiro plano ou se este é um caso específico da Matrix.

6 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Associação Nacional de Entidades Promotoras de Empreendimentos Inovadores (ANPROTEC) - **Estudo de impacto econômico: segmento de incubadoras de empresas do Brasil**. – Brasília, DF: ANPROTEC : SEBRAE, 2016.

ÁVILA, L. V.; STECCA, J. P. **Gestão de Pessoas**. Santa Maria: Universidade Federal de Santa Maria, Colégio Politécnico; Rede e-Tec Brasil, 2015.

AZEVEDO, Marcia Carvalho; TONELLI, Maria José. **Os diferentes contratos de trabalho entre trabalhadores qualificados brasileiros**. REV. ADM. MACKENZIE, 15(3), Edição Especial, 191-220. SÃO PAULO, SP. MAIO-JUN. 2014.

BALDIN, Nelma; MUNHOZ, Elzira M. Bagatin. **Snowball (Bola de Neve): Uma Técnica Metodológica para Pesquisa em Educação Ambiental Comunitária**. X Congresso Nacional de Educação - EDUCERE. I Seminário Internacional de Representações Sociais, Subjetividade e Educação - SIRSSE. PUC do Paraná. Curitiba, 7 a 10 de novembro de 2011.

BENZONI, P. E.; VANALLE, R. **Novas Propostas de Gestão de Recursos Humanos e a Flexibilidade na Produção**. In: XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção / ENEGEP, 2001, Salvador. ANAIS DO XXI Encontro Nacional de Engenharia de Produção / ENEGEP. 2001.

BLANK, Steve; DORF, Bob. **Startup: Manual do Empreendedor**. Editora Alta Books. 2012.

CARVALHO, M.F.S. **Gestão De Pessoas: implantando Qualidade de Vida no trabalho Sustentável nas Organizações**. Revista Científica do ITPAC, Araguaína, v.7, n.1, Pub.6, Janeiro 2014.

CEZARINO, L. O., et al. **Desafios da Gestão de Pessoas em uma Empresa de Pequeno Porte de Serviços de Propriedade Intelectual**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR - v.14 - n. 26 - 1º sem. 2014.

DEMO, G., et al. **Políticas de gestão de pessoas: cenário dos estudos publicados nos periódicos da área de Administração**. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo. - n. 14 - 2011.

DIMAGGIO, Paul J.; POWELL, Walter W. **A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva nos campos organizacionais**. RAE-Revista de Administração de Empresas, vol. 45, n. 2, 2005.

FABI, B.; RAYMOND, L.; LACOURSIÈRE, R. **Strategic alignment of HRM practices in manufacturing SMEs: a Gestalts perspective**. Journal of Small Business and Enterprise Development. V. 16, n. 1, 2009.

FAISSAL, R., et al. **Atração e Seleção de Pessoas**. Série Gestão de Pessoas. Publicações FGV Management. 3ª edição. 2015.

FERREIRA, André et al. **O desafio da gestão de pessoas em uma empresa de pequeno porte**. SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 7., 2009, Resende. Anais... Resende: Associação Educacional Dom Bosco, 2009.

FIGUEIRA, K. K., et al. **Startups: estudo do processo de abertura e gerenciamento**. Rev. Adm. UFSM, Santa Maria, v. 10, Edição Especial. Ago/2017.

FIRMO, G. L.; SOUZA, L. C.; BORGES, N. N. **Planejamento Estratégico: subsistemas dos recursos humanos**. Revista Maiêutica, Indaial, v. 5, n. 1, p. 193-201, 2017.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de recursos humanos – PRH: conceitos, ferramentas e procedimentos**. São Paulo: Atlas, 2010.

FRANÇA, M. C. P. **Práticas de Gestão de Pessoas em uma Startup: Um Estudo de Caso**. Curitiba: UFRP/Departamento de Administração Geral e Aplicada. 2016.

FREITAS, C. **A onda das startups**. Revista ABRH Brasil - Melhor gestão de pessoas. Janeiro de 2014.

GEM 2016 – Global Entrepreneurship Monitor 2016. Relatório Executivo-Empreendedorismo no Brasil 2015. Curitiba: IBPQ, 2017.

Histórico da Empresa. Documento disponibilizado pela empresa Matrix. 2018.

LEITE, G. S. L.; JUNIOR, M. L. B. **Os Modelos De Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Comércio Eletrônico**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2013.

LONGHI, F. **A história da revolução das startups**. Imasters, 2011. Disponível em: <<http://imasters.com.br/artigo/20027/mercado/ahistoria-da-revolucao-das-startups>>. Acesso em: 20/08/2018.

MAXIMIANO, A. C. A. **Introdução à Administração**. Ed. Compacta. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2011.

MELO, F.A.O., et al. **A Influência da Gestão de Pessoas no Desempenho Empresarial através do Perfil do Líder**. Simpósio em Excelência em Gestão e Tecnologia: tema: gestão, inovação e tecnologia para Sustentabilidade. 2012.

Metodologia OKR. Documento disponibilizado pela empresa Matrix. 2018.

MONTEIRO, S., et al. **Gestão de Pessoas: A Valorização do Humano como um Diferencial para o Êxito de uma Organização**. XXXV ENCONTRO NACIONAL DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO. Perspectivas Globais para a Engenharia de Produção. Fortaleza, CE, Brasil, 13 a 16 de outubro de 2015.

MOREIRA, L. N., et al. **Subsistemas e Processos de Gestão de Pessoas na Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul – UNIJUÍ**. XXII Jornada de Pesquisa. 2017.

NASCIMENTO, Nathália Rocha. **Gestão nas Startups: Um Jeito Diferente de Lidar com Pessoas**. Universidade Federal do Paraná. Curitiba. 2017.

OLIVEIRA, Maxwell Ferreira de. **Metodologia científica: um manual para a realização de pesquisas em Administração**. Catalão: UFG, 2011.

PAULA, V. V.; NOGUEIRA, G. M. **A Importância da Área de Gestão de Pessoas, para o Sucesso da Organização**. XII Congresso Nacional de Excelência em Gestão & III INOVARSE – Responsabilidade Social Aplicada. 29 e 30 de setembro de 2016.

PIZOLOTTO, Maira Fátima. **A gestão de pessoas: um estudo em micros e pequenas empresas da indústria de transformação da região do Médio-Alto-Uruguai do Rio Grande do Sul**. In: EGEPE – ENCONTRO DE ESTUDOS SOBRE EMPREENDEDORISMO E GESTÃO DE PEQUENAS EMPRESAS. 3., 2003, Brasília. Anais... Brasília: UEM/Uel/UnB, 2003, p. 735-748.

RAMOS, Pedro de Alencar. **O Desenvolvimento De Startups: Um Estudo De Caso Em Uma Empresa De Alimentação**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2015.

RIES, E. **A startup enxuta**. 1ª ed. São Paulo: Leya, 2012.

RONCON, A., et al. **Processos gerenciais de gestão de pessoas em empresas do setor da construção civil**. ReCaPe Revista de Carreiras e Pessoas São Paulo. Volume V - Número 01 - Jan/Fev/Mar/Abr 2015.

SANTOS, A. L. A. **Um Estudo Sobre Modelos de Gestão de Pessoas do Vale do Silício Aplicados a Startups Baseadas no Brasil**. Rio de Janeiro: UFRJ/ Escola Politécnica, 2018.

SANTOS, S. A. G. D. A.; MARIANO, A. M. **Da Administração de Recursos Humanos à Gestão de Pessoas: Integração à Estratégia para Garantir o Crescimento Sustentável da Organização**. 2012. In: Anais do Congresso Internacional de Administração.

SILVA, E. E. **Ciclo de vida das empresas startups**. Campo Limpo Paulista, SP: FACCAMP, 2017.

SILVA, F. A. DE M. **Fatores que contribuem para o insucesso das Startups: O reverso da “medalha”**. Portugal: Universidade do Minho, 2013.

SILVA, Mariana Pereira, et al. **Gestão do conhecimento e inovação em startups Catarinenses**. Encontros Bibli: revista eletrônica de biblioteconomia e ciência da informação, v. 23, n. esp., p. 126-142, 2018.

SOUZA, L. B. **Recursos Humanos X Gestão de Pessoas: Diferenças Teóricas e Técnicas**. Congresso Internacional de Administração. Ponta Grossa/Paraná. Setembro de 2017.

SOVIENSKI, F.; STIGAR, R. **Recursos Humanos X Gestão De Pessoas**. GESTÃO Revista Científica de Administração, v. 10, n. 10, jan./jun. 2008.

TOZETTO, Cláudia. **7 Erros de RH das startups**. 2015. Disponível em: <<https://exame.abril.com.br/negocios/7-erros-de-rh-das-startups/>>. Acesso em: 20/08/2018.

VASCONCELOS, Giliard Gonçalves; MALAGOLLI, Guilherme Augusto. **INOVAÇÃO STARTUP: Transformando ideias em Negócios de Sucesso**. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do Conhecimento. Ano 01. Vol. 09. pp 739-753. Outubro / Novembro de 2016.

VERGARA, S.C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

7 - ANEXO

Roteiro de Entrevista

1. Qual o ramo de atuação da empresa?
2. Quantos funcionários a empresa tem no momento?
3. Há grande rotatividade na empresa?
4. Você se sente motivado no seu ambiente de trabalho?
5. Quanto à estrutura organizacional, como é feita a divisão de cargos, de setores e de tarefas, em diferentes níveis hierárquicos?
6. Há um setor responsável apenas pela gestão de pessoas na empresa?
7. Como é feito o recrutamento e seleção de novos funcionários?
8. A organização possui algum sistema de avaliação de desempenho? Se sim, como funciona?
9. Há algum incentivo para o crescimento profissionalmente do funcionário dentro da organização? Qual?
10. A organização possui plano de cargos e salários? Como funciona?
11. Quais benefícios são oferecidos aos funcionários?
12. Há mecanismos de avaliação e manutenção da qualidade de vida no ambiente de trabalho? Como funcionam?
13. Há mecanismo para avaliação do clima organizacional? Como funciona?
14. Que práticas são utilizadas para aumentar a satisfação e motivação dos funcionários?
15. A empresa investe em programas de treinamento e desenvolvimento para os funcionários? Com que frequência eles ocorrem? São técnicos ou motivacionais?
16. Os dados referentes à gestão de pessoas são armazenados em algum banco de dados? Se sim, é realizada uma análise e mensuração desses dados a fim de gerar indicadores de desempenho?
17. Como você avalia a gestão de pessoas na empresa?
18. O que você mudaria nas práticas de gestão de pessoas da sua empresa? Por quê?